

## Αξιοποίηση συναινετικών προτύπων λήψης αποφάσεων στη σχεδίαση και ανάπτυξη υπηρεσιών πληροφόρησης

Ιωάννης Δ. Μπουρής

### 1. Εισαγωγή

Κατά την κλασσική άποψη (F. Taylor, Max Weber, Selznich κλπ.) τα κοινωνικά συστήματα συνιστούν μια οντότητα που χαρακτηρίζεται από μια διαρθρωτική δομή στηριζόμενη στις αρχές του καταμερισμού των έργων, από την γραφειοκρατική οργάνωση και από την ιεραρχική συγκρότηση της εξουσίας, με σταθερές σχέσεις αρμοδιότητας. Κατά τις αντιλήψεις των McGregor, Argyris, Leavitt ιδρυτές της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων, μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στον ανθρώπινο παράγοντα του συστήματος αναπτύσσοντας τις θεωρίες περί ηγεσίας (leadership) υποκίνησης (motivation), συμμετοχικής διοίκησης, και της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Η συστημική προσέγγιση ως θεώρηση των κοινωνικών οργανώσεων (Δεκλερής, 1986),<sup>1</sup> έχει επιφέρει "επανάσταση" στη διοικητική επιστήμη όμοια με εκείνη που προκάλεσε ο Taylor με την Επιστημονική Οργάνωση Εργασίας (Scientific management).

Ως σύστημα με την ευρεία έννοια μπορεί να ορισθεί κάθε εννοιολογική και φυσική οντότητα η οποία αποτελείται από αλληλοσυνδεδεμένα, ή αλληλεξαρτώμενα μέρη, διατεταγμένα κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετείται η επίτευξη συγκεκριμένου σκοπού (Warfield, J.N, 1994, 59-91)<sup>2</sup>.

Οι σχέσεις μεταξύ των αλληλοεξαρτώμενων αυτών μερών, οι οποίες διατηρούν το σύστημα ενεργό, συνιστούν την κοινωνική οργάνωση.

Η συστημική προσέγγιση ασχολείται βασικά με προβλήματα σχέσεων, προβλήματα διαρθρώσεων, και αλληλεξαρτήσεων. Εστιάζεται στην αιτιότητα των σχέσεων, των ιδιοτήτων, και των αναδυόμενων ιδιοτήτων που χαρακτηρίζουν την δομή και λειτουργία του συστήματος. Συνεπώς εστιάζοντας την προσοχή μας σε μια όψη ή πλευρά του συστήματος για την να αναλύσουμε, να προβούμε σε διαπιστώσεις και να κάνουμε προτάσεις για άρση των παθογόνων της σημείων θα πρέπει πρώτα να μελετήσουμε τις ιδιότητες και την συμπεριφορά του συστήματος ως ολότητα, μέσα στο οποίο υπάγεται η υπό ανάλυση κατάσταση. Στο πλαίσιο της συστημικής προσέγγισης χρησιμοποιείται η ολιστική μεθοδολογία όπου η σύνθεση προηγείται της ανάλυσης.

Βασίζόμενοι στις αρχές αυτής της ιδεολογίας, σχεδιάσαμε και υλοποιήσαμε μια προσέγγιση για την επίλυση διοικητικών προβλημάτων. Στην συνέχεια παραθέτουμε τις προτάσεις και τις εναλλακτικές που προέκυψαν μέσω μιας συναινετικής μεθοδολογίας (consensus methodology) για την άρση των παθογόνων καταστάσεων του συστήματος. Ευελπιστούμε ότι η μεθοδολογία μας θα αποτελέσει το πρότυπο "οιονεί" αυτοκριτικής της διοίκησης στην αποτελεσματική επίλυση των ενδημικών της προβλημάτων.

### 2. Εννοιολογικές Οροθετήσεις

Η έννοια του όρου «περιπλοκή» (complexity) είναι γενικά αόριστη, μια και η λέξη αυτή χρησιμοποιείται για να εκφράσει πολλά διαφορετικά πράγματα. Κατά την γενική θεωρία των συστημάτων, τα πολύπλοκα συστήματα (complex systems) έχουν τα εξής χαρακτηριστικά: α) αρθρώνονται σε μεγάλο πλήθος διακριτών αλλά αλληλεξαρτώμενων μερών β) κάθε μέρος έχει χαρακτηριστικά και ιδιότητες που ασκούν επίδραση στην συμπεριφορά του συνόλου θεωρούμενο ως μια ολότητα γ) τα χαρακτηριστικά των μερών δεν είναι "ντετερμινιστικά" και προκαθορισμένα δ) οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μερών είναι πολυπληθείς ευρισκόμενες σε χαλαρή ( χύδην) και χωρίς διάταξη δόμηση ε) τα επιμέρους στοιχεία συνθέτουν μια ενότητα που δεν μπορούν να

εξεταστούν διακριτά διότι χάνουν μερικώς ή ολικώς τις ιδιότητες τους. στ) το σύστημα διαχρονικά μεταβάλλεται δυναμικά μέσω ενός ενδεχομενικού μιγεβιοριστικού πλέγματος και βρίσκεται σε άμεση αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του ("ανοικτό" σύστημα) (Flood L. R., Jackson C.M., 1991)<sup>3</sup>

Τα περισσότερα προβλήματα τα οποία προκύπτουν κατά την ανάπτυξη συστημάτων μεγάλης κλίμακας οφείλονται στα ανθρώπινα λάθη, καθώς επίσης και στη φυσική ιδιότητα τους να μη μπορούν να διατηρούν και να διαχειρίζονται ταυτόχρονα ένα μεγάλο αριθμό από διαφορετικά πράγματα. Σύμφωνα με τον νόμο του Miller<sup>4</sup> που αφορά την γενική σχεδίαση κοινωνικών συστημάτων γνωστός ως νόμος της "Τριαδικής (Νοητικής) Συμβασιμότητας" (triadic compatibility), η βραχυπρόθεσμη νοητική δραστηριότητα του κάθε ατόμου συνίσταται στο να διαχειρίζεται ταυτόχρονα τρία διακριτά στοιχεία ή έννοιες ή καταστάσεις με τις αντίστοιχες συσχετίσεις τους (σύνολο επτά).

Στο πλαίσιο του νόμου αυτού, για να γίνει αποτελεσματική διαχείριση της περιπλοκής (complexity), της σύνθεσης δηλαδή όλων των πλευρών ή διαστάσεων (dimensionality) του συστήματος απαιτείται συγκρότηση ομάδας ατόμων με διαφορετικό γνωσιολογικό υπόβαθρο που προσδιορίζει και ένα ξεχωριστό γλωσσολογικό χώρο (linguistic domain).

Η παρατήρηση αυτή μας οδηγεί στον νόμο του Ashby<sup>5</sup>, γνωστός ως ο νόμος της Απαιτούμενης Ποικιλίας (Requisite Variety). Πρακτική εφαρμογή του νόμου αυτού αποτελεί η σύνθεση ομάδων ατόμων με διαφορετικά πολλάκις αντικρουόμενα γνωστικά υπόβαθρα για την επίλυση των παθογόνων καταστάσεων του συστήματος. Οι ομάδες αυτές των ατόμων που μέσω μιας συναινετικής μεθοδολογίας (consensus methodology) προσδιορίζουν την προβληματική, προτείνουν σειρά λύσεων για την άρση των εμποδίων, σχηματίζουν σειρά εφαρμόσιμων εναλλακτικών προτάσεων, τις αξιολογούν με βάση κριτήρια (criteria) διαφορετικής βαρύτητας και επιλέγουν την αποτελεσματικότερη εφαρμόσιμη εναλλακτική.

Η ομάδα αυτή των ατόμων συνιστά την κοινωνία των εταίρων (stakeholders) τόσο στον σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση των εναλλακτικών σεναρίων δράσης.

Η συγκεκριμένη μεθοδολογία που αναπτύσσεται στο άρθρο έχει ως σκοπό τον σχεδιασμό προγράμματος δράσης για την υπέρβαση των εμποδίων στην επίτευξη των αξιών (values), του οράματος (vision), και της αποστολής (mission) μονάδων βιβλιοθηκονομίας και υπηρεσιών τεκμηρίωσης-πληροφόρησης. Στη διάρκεια των συναντήσεών μας, η κοινωνία των εταίρων (stakeholders) συνίστατο από στελέχη υπηρεσιών τεκμηρίωσης και πληροφόρησης, γνώστες σε θέματα διαχείρισης και διάδοσης πληροφοριών καθώς επίσης και σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας βιβλιοθήκης.

Το πρώτο στάδιο της μεθοδολογίας μας, επικεντρώθηκε στη δημιουργία του προτύπου της δέσμης των παθογόνων καταστάσεων (εμποδίων) του συστήματος όπου αποτυπώθηκαν οι μεταξύ τους σχέσεις ομοιότητας και αλληλεπίδρασης. Χρησιμοποιώντας την ανάλυση σε συστάδες (cluster analysis)<sup>6</sup> ομαδοποιήσαμε τα αδύνατα σημεία του συστήματος. Στη συνέχεια δομήσαμε τις ομάδες εμποδίων σε πολυεπίπεδα σχέσεων (multilevel relations). Προσδιορίσαμε τις σημαντικές αιτίες (Key drivers) και τα απλά συμπτώματα της προβληματικής κατάστασης. Το δεύτερο στάδιο επικεντρώθηκε στη δημιουργία εναλλακτικών συναινετικών προτάσεων για την άρση των εμποδίων.

Το τρίτο στάδιο αφορούσε την επιλογή του αποτελεσματικότερου εφαρμόσιμου εναλλακτικού σεναρίου δράσης για την υπέρβαση των εμποδίων.

Για την ιεράρχηση των προτάσεων εφαρμόστηκε ο νόμος της σχεδίασης των γενικών συστημάτων του Warfield γνωστός ως νόμος της Απαιτούμενης Προεξοχής ή Προβολής (requisite of Saliency)

Οι εμπλεκόμενοι, ως ενεργή ομάδα παρατηρητών (entity of observers) ενθαρρύνονται στην κατάθεση, προβολή και διευκρίνιση των προτάσεων και θέσεων τους απέναντι στην προβληματική αναιρώντας έτσι τον πατερναλισμό και την αυθεντία στη λήψη των αποφάσεων

Στο μεθοδολογικό συναινετικό μας πρότυπο για λήψη αποφάσεων χρησιμοποιήθηκαν οι εξής συναινετικές τεχνικές παραγωγής / γένεσης ιδεών ( Warfield, J.N., and Roxana Cardenas)<sup>7</sup>: α) η καταγραφή ιδεών (idea writing) β) η ονομαστική ομαδική τεχνική γένεσης ιδεών (nominal group technique-NGT) γ) η τεχνική ανίχνευσης γνώμων (Delphi technique) δ) η τεχνική της ερμηνευτικής δόμησης ιδεών (interpretive structural modeling-ISM) ε) η τεχνική της ομαδοποίησης επιλογών (options field method-OFM) και στ) η τεχνική της επιλογής εναλλακτικών σεναρίων δράσης μέσω ανάλυσης "κόστους-ωφελειών" (trade off analysis method-TAM)

### 3. Σχεδιασμός και Ανάπτυξη του προτύπου

Η ανάπτυξη του προτύπου μας δομείται στις ακόλουθες φάσεις και στάδια:

#### ΦΑΣΗ 1: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Στη φάση αυτή μέσω διαλογικής συζήτησης με την κοινωνία των εταίρων (stakeholders) προσδιορίζεται το πεδίο της σχεδίασης. Δομείται στα εξής τρία στάδια:

##### 1<sup>ο</sup> στάδιο: Παραγωγή και Αποσαφήνιση Προτάσεων/Θέσεων

Χρησιμοποιώντας την τεχνική της Καταγραφής Ιδεών (Idea writing) η κοινωνία των εταίρων καταθέτει και αποσαφηνίζει τις απόψεις της.

Μετά από κύκλους συζητήσεων διατυπώνεται η εξής ερώτηση κλειδί (triggering question)

"Ποια νομίζετε ότι είναι και εκτιμάτε ότι θα είναι τα εμπόδια στην επίτευξη της αποστολής και των στόχων της βιβλιοθήκης ως υπηρεσία βιβλιογραφικής πληροφόρησης "

Στο πλαίσιο της ερώτησης κλειδί ανιχνεύονται οι περιοχές δράσης στις οποίες θα εστιαστεί ή συναινετική μεθοδολογία λήψης αποφάσεων

##### Πίνακας 1:

##### Οριοθέτηση του πεδίου δράσης και της προβληματικής

##### ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ:

Συμβολή στην μορφωτική, πολιτιστική και πνευματική ανάπτυξη της πανεπιστημιακής κοινότητας και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου

Ειδικότερα:

- ☐ Εξυπηρέτηση των πληροφοριακών και αναγνωστικών αναγκών της κοινότητας χρηστών με επιτόπια ή εξ αποστάσεως πρόσβαση
- ☐ Κάλυψη των αναγνωστικών ενδιαφερόντων και αναγκών της κοινότητας χρηστών.

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ-ΤΑΚΤΙΚΕΣ

#### I. ΚΤΙΡΙΑΚΗ & Η-Μ ΥΠΟΔΟΜΗ

1. να εγκατασταθεί κατάλληλος Ηλεκτρομηχ/κος εξοπλισμός (Η/Υ, δίκτυα, Τ/Φ συνδέσεις ISDN).
2. να αναπτυχθεί κατάλληλη κτιριακή υποδομή (χωροταξικός σχεδιασμός, κατάλληλη σήμανση χώρων, αναγνωστήριο, βοηθητικοί χώροι, χώροι υποδοχής κ.ά)
3. να αναπτυχθεί κατάλληλη υποδομή για προβολή, διατήρηση, ασφάλεια και συντήρηση αρχειακού υλικού

#### II. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ: ΜΕΘΟΔΟΙ & ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

4. να εκπονηθεί μια πλήρως συστηματοποιημένη διαδικασία κατάστροφης "Επιχειρησιακού Προγράμματος Δράσης της Βιβλιοθήκης" όπου να αποτυπώνονται οι στόχοι, οι πολιτικές και οι τακτικές της βιβλιοθήκης για τα επόμενα έτη
5. να αξιολογούνται οι υπηρεσίες βιβλιοθήκης με συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης που θα προκύπτουν από παρατηρήσεις και μετρήσεις κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της.
6. να καταρτίζεται ο προϋπολογισμός της βιβλιοθήκης με βάση το "Επιχειρησιακό της Πρόγραμμα Δράσης"
7. να προσδιορισθούν τα καθήκοντα (καθηκοντολόγιο) και οι προδιαγραφές (προσοντολόγιο) για κάθε θέση εργασίας και ευθύνης

#### III. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

8. να κατανέμεται το προσωπικό σε θέσεις (τμήματα-γραφεία-υπηρεσίες) με βάση τον φόρτο εργασίας και τα εκτελούμενα καθήκοντα
9. να εξειδικεύεται το προσωπικό σε συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα
10. να αναπτυχθεί σύστημα "δια βίου" εκπαίδευσης και ενημέρωσης του προσωπικού στις νέες εξελίξεις της βιβλιοθηκονομίας και της τεχνολογίας

#### IV. ΣΥΛΛΟΓΕΣ

11. να εμπλουτισθούν οι συλλογές με επίκαιρο υλικό και σύμφωνα με τις ανάγκες των χρηστών
12. να καθορισθούν κριτήρια "Απόκτησης-Ανανέωσης-Εκκαθάρισης" βιβλιογραφικού υλικού
13. να δημιουργηθεί σύστημα "παγκοσμιοποίησης" της πληροφόρησης μέσω διαδικτύωσης των βιβλιοθηκών (WANs) και ενιαίων συλλογικών καταλόγων.

#### V. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ

14. να εγκατασταθεί και εφαρμοσθεί ένα "ανοικτό σύστημα" άμεσης (ON LINE) πρόσβασης για εσωτερικούς και απομακρυσμένους χρήστες
15. να εγκατασταθεί σύστημα προβολής, πρόσβασης υλικού και άμεσης (ON LINE) αναζήτησης συλλογικού καταλόγου
16. να αναπτυχθούν νέες ON LINE υπηρεσίες (αναζητήσεις, διαδανεισμός, κυβερνητική πληροφόρηση ΦΕΚ, e-learning) μέσω του web site της βιβλιοθήκης
17. να εγκατασταθεί και αναπτυχθεί σύστημα ψηφιοποίησης βιβλιογραφικού υλικού (Digital Imaging Technique) (π.χ. πτυχιικών εργασιών, εικόνων)

#### VI. ΟΜΑΔΕΣ ΧΡΗΣΤΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ

18. να εντοπισθούν οι ομάδες-χρηστών (target groups) και να καταγραφούν οι βιβλιογραφικές τους ανάγκες
19. να ενημερώνονται οι χρήστες (μέσω εκπαίδευσης, συμβουλών, φυλλαδίων) σε θέματα βιβλιογραφικής τεχνολογίας
20. να παρέχονται υπηρεσίες στους χρήστες χωρίς κοινωνικές διακρίσεις και προκαταλήψεις (ηλικίας, φύλου, χρώματος κ.ά)
21. να ανιχνεύονται οι ανάγκες των ομάδων-χρηστών και να μετατρέπονται σε βιβλιογραφικές υπηρεσίες

#### VII. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ

22. να συμβάλλει στην αναβάθμιση του πολιτιστικού και πνευματικού επιπέδου της τοπικής κοινωνίας μέσω εκθέσεων, διαλέξεων, κινηματογραφικών προβολών κ.ά. σε θέματα αιχμής

#### VIII. ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

23. να συνταχθεί κανονισμός λειτουργίας βιβλιοθήκης που να αναφέρονται οι ώρες λειτουργίας, τα δικαιώματα οι υποχρεώσεις χρηστών, η συμπεριφορά, οι διαδικασίες δανεισμού, δια δανεισμού κ.ά.

Στο πλαίσιο της ερώτησης κλειδί χρησιμοποιώντας την "Ονομαστική Ομαδική Τεχνική Γένεσης Ιδεών" (Nominal Group Technique) καταγράφονται τα εμπόδια έτσι όπως διατυπώθηκαν από την κοινωνία των εταίρων (stakeholders).

### ΠΙΝΑΚΑΣ 2:

**Προσδιορισμός των Εμποδίων στην επίτευξη της αποστολής και των στόχων της μονάδας τεκμηρίωσης παροχής υπηρεσιών**

Α/Α ΤΙΤΛΟΣ ΕΜΠΟΔΙΟΥ	
1	ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΑΝΑΡΜΟΔΙΩΝ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ
2	ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ ΝΑ ΑΣΚΗΣΕΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΝΑ ΓΙΝΟΥΝ ΚΑΤΑΝΟΗΤΕΣ ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ ΑΠΟ ΤΟ
	ΙΔΡΥΜΑ/ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΠΟΥ ΑΝΗΚΕΙ
4	ΜΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΟΧΗ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
5	ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ (Π/Υ) ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΡΑΣΗΣ
6	ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
7	ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ή/και ΑΚΑΤΑΛΛΗΛΟΣ ΧΩΡΟΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ
8	ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΠΑΡΚΟΥΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΜΕΝΟΥ / ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
9	ΘΕΣΜΙΚΗ ΕΞΑΡΤΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ
10	ΕΛΛΕΙΨΗ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
11	ΑΝΗΣΥΧΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ
12	ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΨΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ

### 2ο στάδιο: Κατηγοριοποίηση και Ένταξη εμποδίων σε ομάδες

Στο στάδιο #2, τα εμπόδια έτσι όπως έχουν προβληθεί από την κοινότητα των εταίρων, μετά από διαλογική συζήτηση ανιχνεύονται οι μεταξύ τους σχέσεις ομοιότητας χρησιμοποιώντας την γενική ερώτηση:

<p>ΤΟ ΕΜΠΟΔΙΟ _χ [: π.χ. το εμπόδιο #1 ]  ΕΧΕΙ ΚΟΙΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ( συνάφεια, ομοιότητα) ΜΕ  ΤΟ ΕΜΠΟΔΙΟ _ψ [: π.χ. το εμπόδιο #2 ]</p>
--

Από την διαλογική συζήτηση προέκυψαν οι εξής ομάδες εμποδίων

ΟΜΑΔΑ # Α:	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΡΑΣΗΣ-ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
ΟΜΑΔΑ # Β:	ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΗ & ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ
ΟΜΑΔΑ # Γ:	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ-ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ (ΘΕΣΜΙΚΟ) ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ (ΕΞΩΓΕΝΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ-EXOGENOUS)
ΟΜΑΔΕΣ #Δ:	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ (ΕΝΔΟΓΕΝΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ-ENDOGENOUS)

### 3ο στάδιο: Προσδιορισμός των σημαντικότερων από πλευράς επίλυσης εμποδίων

Στο στάδιο #3, οι συμμετέχοντες ψηφίζουν τα πέντε πιο σημαντικά από πλευράς δυσκολίας εμπόδια. Τα αποτελέσματα αποτυπώνονται στον πίνακα 3

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3**  
**Κατανομή ψήφων σε εμπόδια**

<b>ΨΗΦΟΙ</b>	<b>Φι</b>	<b>ΕΜΠΟΔΙΑ</b>
0-3	4	#3;#9;#11;#12
3-6	4	#4;#6;#7;#10
6-9	1	#2
9-12	3	#1;#5;#8

**Κατηγοριοποίηση /Ομαδοποίηση εμποδίων**

<b>Α/Α</b>	<b>Τίτλος εμποδίου</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΨΗΦΩΝ</b>
<b>ΟΜΑΔΑ # Γ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ-ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ (ΘΕΣΜΙΚΟ) ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ (ΕΞΩΓΕΝΕΙΣ ΜΕΤΑΒΑΗΤΕΣ-ΕΧΟΓΕΝΟΥΣ)</b>		
1	ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΑΝΑΡΜΟΔΙΩΝ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ	9
9	ΘΕΣΜΙΚΗ ΕΞΑΡΤΙΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	3
3	ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΝΑ ΓΙΝΟΥΝ ΚΑΤΑΝΟΗΤΕΣ ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ ΑΠΟ ΤΟ ΙΔΡΥΜΑ/ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΠΟΥ ΑΝΗΚΕΙ	3
<b>ΟΜΑΔΑ # Δ: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ (ΕΝΔΟΓΕΝΕΙΣ ΜΕΤΑΒΑΗΤΕΣ-ΕΝΔΟΓΕΝΟΥΣ)</b>		
4	ΜΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΟΧΗ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	5
2	ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ ΝΑ ΑΣΚΗΣΕΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	7
6	ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	5
11	ΑΝΗΣΥΧΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ	0
8	ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΠΑΡΚΟΥΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΜΕΝΟΥ / ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	10
12	ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΨΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ	0
10	ΕΛΛΕΙΨΗ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	6
<b>ΟΜΑΔΑ # Α: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΡΑΣΗΣ-ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ</b>		
5	ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ (Π/Υ) ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΡΑΣΗΣ	10
<b>ΟΜΑΔΑ # Β: ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΗ &amp; ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ</b>		
7	ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ή/και ΑΚΑΤΑΛΛΗΛΟΣ ΧΩΡΟΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ	4

**4<sup>ο</sup> στάδιο: Προσδιορισμός συσχεσιακών εξαρτήσεων μεταξύ εμποδίων**

Στο στάδιο #4, τα εμπόδια έτσι όπως έχουν εντοπισθεί από την κοινότητα των εταίρων, μετά από διαλογική συζήτηση ανιχνεύονται οι σχέσεις αλληλεξάρτησης των εμποδίων χρησιμοποιώντας την γενική ερώτηση:

Η ΕΠΛΥΣΗ ΤΟΥ [ ΕΜΠΟΔΙΟΥ <sup>-X</sup> ]	
ΒΟΗΘΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΝΑ ΞΕΠΕΡΑΣΤΕΙ	
ΤΟ [ ΕΜΠΟΔΙΟ <sup>-Y</sup> ]	

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4**  
**Πίνακας αλληλοσυσχετίσεων μεταξύ εμποδίων**

Πj	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Σύνολο
1	X	N	N	O	N	N	N	N	N	N	O	N	9
2	N	X	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	11
3	O	O	X	N	N	N	N	N	N	N	N	O	8
4	O	N	O	X	O	N	O	N	O	N	O	O	4
5	O	O	O	N	X	N	N	N	O	N	N	O	6
6	O	O	O	O	O	X	O	N	O	N	N	N	4
7	O	O	O	O	O	N	X	O	O	O	N	O	2
8	O	N	N	O	O	O	O	X	O	N	N	O	4
9	N	O	N	O	N	N	N	O	X	O	O	O	5
10	O	O	O	O	O	O	N	N	O	X	N	O	3
11	O	O	O	O	O	O	N	N	O	N	X	O	3
12	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	X	0

Όπου N= υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των εμποδίων

O= δεν υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των εμποδίων

Από τον Πίνακα 4 προσδιορίζονται οι σχέσεις "Αιτίας-Αιτιατού". Τα εμπόδια με το μεγαλύτερο πλήθος εισερχόμενων N (γραμμών) αποτελούν τις σημαντικότερες αιτίες (Key drivers) στην εκδήλωση των συμπτωμάτων. Συνιστούν τα ριζικά από πλευράς σημαντικότητας προβλήματα και απαιτείται άμεση λήψη μέτρων για την επίλυσή τους.

Τα εμπόδια με α/α #9,#2,#1,#3 εντοπίζονται στη ρίζα της προβληματικής και συνιστούν μόχλευση επιδείνωσης της κατάστασης ενώ αντίθετα το εμπόδιο με α/α #12 εστιάζεται στην επιφάνεια και επιδερμικά επηρεάζει το πεδίο δράσης.

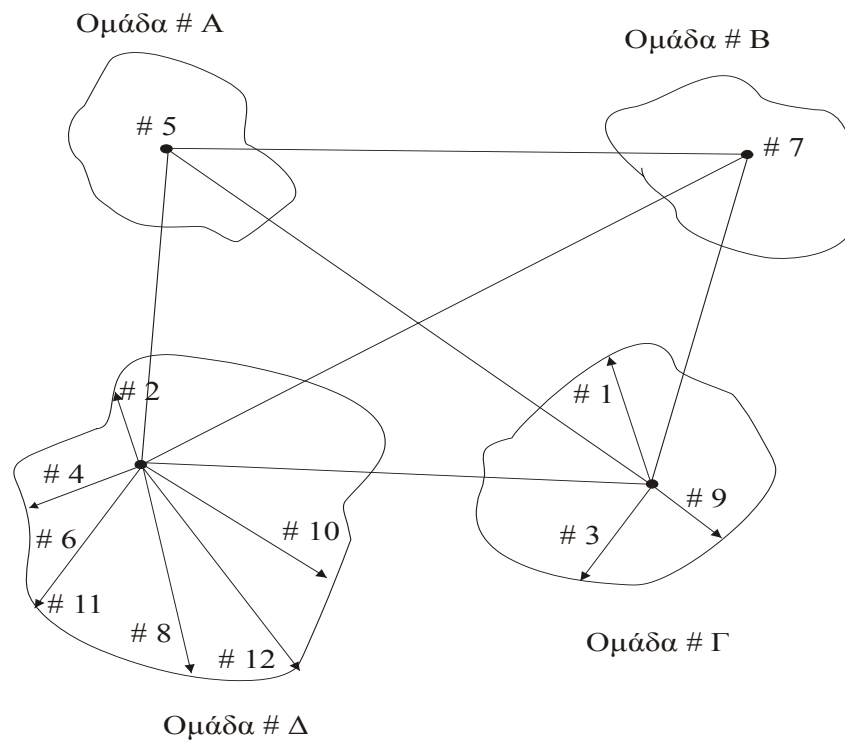
Στο Σχήμα 1 αποτυπώνεται η κατηγοριοποίηση των εμποδίων με βάση την τεχνική της ομαδοποίησης επιλογών (options field method-OFM)

Στο Σχήμα 2 παρουσιάζεται η πολυεπίπεδη δομή των αλληλεξαρτώμενων εμποδίων

Στο Σχήμα 3 σκιαγραφείται η ιεραρχική κατάταξη εμποδίων σε ριζικές αιτίες και επιφανειακά συμπτώματα

ΣΧΗΜΑ 1

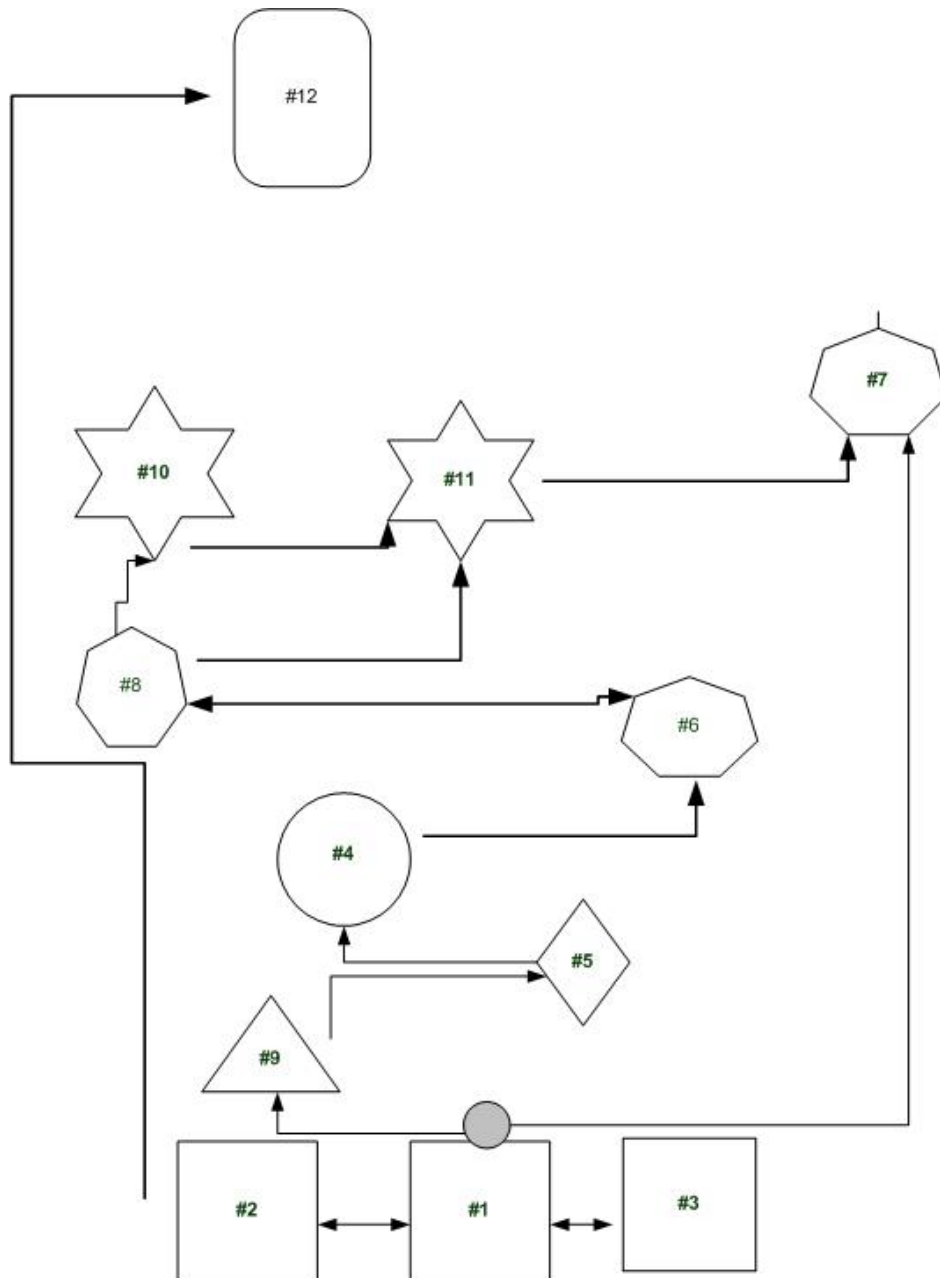
Συναινετική ομαδοποίηση / Κατηγοριοποίηση εμποδίων





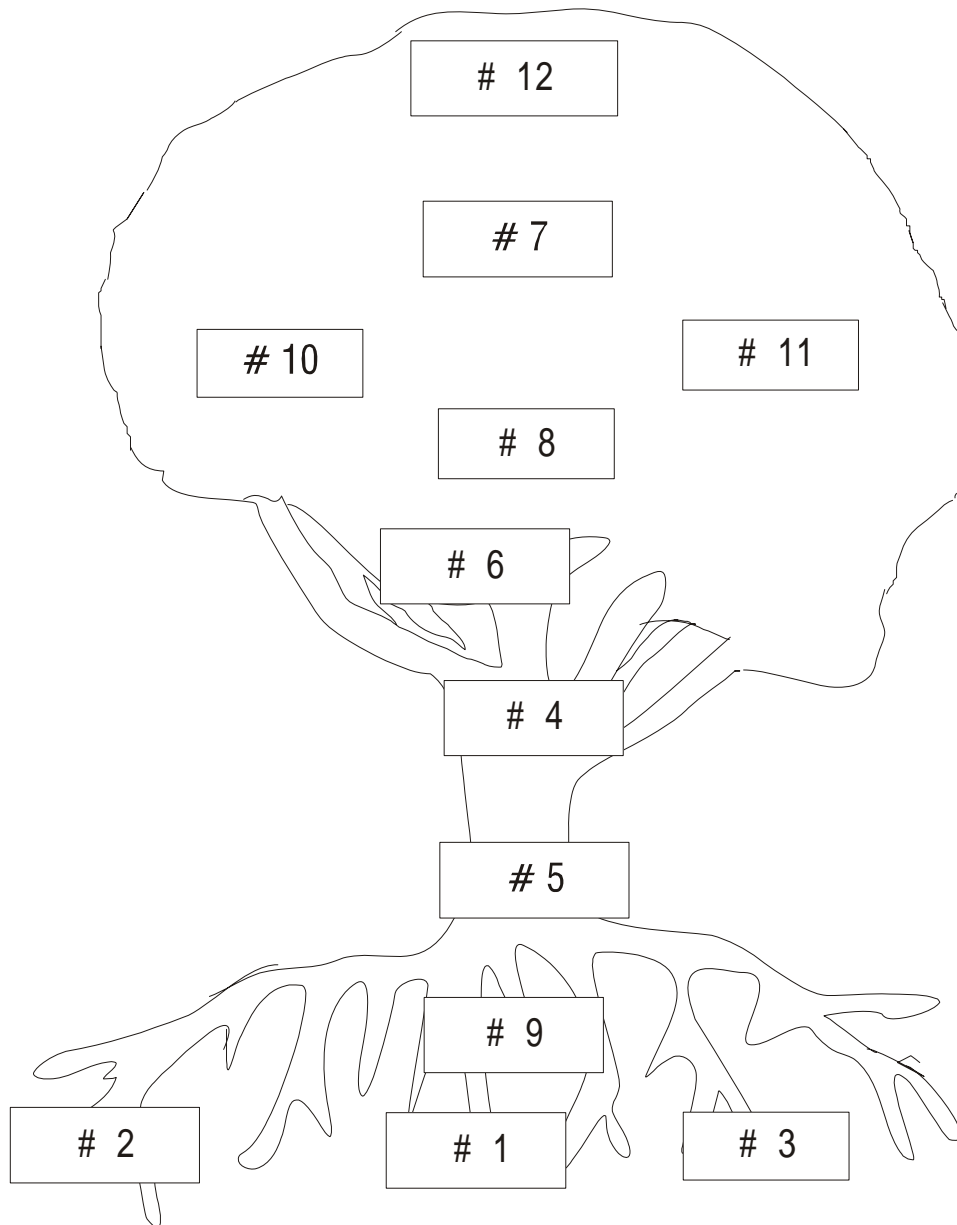
ΣΧΗΜΑ 2

Σχεδιασμός πολυεπίπεδης δομής αλληλοεξαρτωμένων εμποδίων



## ΣΧΗΜΑ 3

Ιεραρχική κατάταξη εμποδίων σε ριζικές αιτίες και επιφανειακά συμπτώματα



**ΦΑΣΗ 2: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ**

Στη φάση αυτή μέσω της Ονομαστικής Ομαδικής Τεχνικής παραγωγής ιδεών (Nominal Group Technique-NGT) καταγράφονται και διευκρινίζονται οι προτάσεις έτσι όπως τις κατέθεσαν οι συμμετέχοντες. Η φάση αυτή δομείται στα εξής στάδια:

**1<sup>ο</sup> στάδιο: Παραγωγή και διαλογική διευκρίνιση προτάσεων για την άρση εμποδίων**

Στο στάδιο #1, καταγράφονται οι προτάσεις έτσι όπως έχουν εντοπισθεί από την κοινότητα των εταίρων. (Πίνακας 5)

Μετά από διαλογική συζήτηση ανιχνεύονται οι σχέσεις ομοιότητας μεταξύ των προτάσεων χρησιμοποιώντας την εξής γενική ερώτηση:

<p>Η πρόταση_χ [: π..χ. η πρόταση #1 ]          ΕΧΕΙ ΚΟΙΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ( συνάφεια, ομοιότητα) ΜΕ          Την πρόταση _ψ [: π.χ. την πρόταση #2 ]</p>
--

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5:**

**Προτάσεις για να αρθούν τα εμπόδια στην επίτευξη της αποστολής και των στόχων της βιβλιοθήκης ως υπηρεσίας βιβλιογραφικής πληροφόρησης**

A/A	ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ
1	ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
2	ΤΑΚΤΙΚΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ
3	ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ
4	ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΧΡΗΣΤΩΝ
5	ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΗΓΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ (ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΦΟΡΕΑ Π.Χ ΧΟΡΗΓΙΕΣ ).
6	ΠΡΟΒΟΛΗ ( ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ MARKETING ) ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ
7	ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ
8	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ -ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ-ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ( ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ)
9	ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΘΕΝΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
10	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΑΛΛΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ
11	ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
12	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ

**2<sup>ο</sup> στάδιο: Κατηγοριοποίηση και ένταξη προτάσεων σε ομάδες**

Στο στάδιο #2, ανιχνεύονται οι ομοιότητες τα κοινά χαρακτηριστικά και οι ιδιότητες που αναδύονται μεταξύ των προτάσεων με κριτήρια που οι συμμετέχοντες προτείνουν

(Πίνακας 6).Μετά από διαλογική συζήτηση ανιχνεύονται οι σχέσεις ομοιότητας μεταξύ των προτάσεων χρησιμοποιώντας την γενική ερώτηση

Η πρόταση\_χ [: π.χ. η πρόταση #1 ]  
 ΕΧΕΙ ΚΟΙΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ( συνάφεια, ομοιότητα) με  
 Την πρόταση \_ψ [: π.χ. την πρόταση #2 ]

**Πίνακας 6**

**Κατηγοριοποίηση Προτάσεων**

ΟΜΑΔΑ # Α: ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
 ΟΜΑΔΑ # Β: ΥΠΟΔΟΜΗ-ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ (ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ)  
 ΟΜΑΔΑ # Γ: ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
 ΟΜΑΔΕΣ # Δ: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ- ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

**3<sup>ο</sup> στάδιο: Προσδιορισμός συσχεσιακών εξαρτήσεων μεταξύ προτάσεων και εμποδίων**

Στο στάδιο #3, εντοπίζεται η σχέση μεταξύ προτάσεων και εμποδίων χρησιμοποιώντας την εξής γενική ερώτηση (Πίνακας 7)

Η ΠΡΟΤΑΣΗ –Ζ  
 ΒΟΗΘΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ (ΑΡΣΗ) ΤΟΥ ΕΜΠΟΔΙΟΥ- Χ

**Πίνακας 7**

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΛΛΗΛΟΣΥΣΧΕΤΗΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΩΝ**

**ΕΜΠΟΔΙΟ #1**

ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΑΝΑΡΜΟΔΙΩΝ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ

**ΕΜΠΟΔΙΟ #2**

ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ ΝΑ ΑΣΚΗΣΕΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

**ΕΜΠΟΔΙΟ #3**

ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΝΑ ΓΙΝΟΥΝ ΚΑΤΑΝΟΗΤΕΣ ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ ΑΠΟ ΤΟ ΙΔΡΥΜΑ/ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΠΟΥ ΑΝΗΚΕΙ

**ΕΜΠΟΔΙΟ #4**

ΜΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΟΧΗ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

**ΕΜΠΟΔΙΟ #5**

ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ (Π/Υ) ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΡΑΣΗΣ

**ΕΜΠΟΔΙΟ #6**

ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

**ΕΜΠΟΔΙΟ #7**

ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ή/και ΑΚΑΤΑΛΛΗΛΟΣ ΧΩΡΟΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ

**ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ:**

#2:ΤΑΚΤΙΚΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ

#12:ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ

#7:ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ

#12:ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ

#2:ΤΑΚΤΙΚΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ

#3:ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ

#6:ΠΡΟΒΟΛΗ ( ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ MARKETING ) ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ

#7:ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ

#11:ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

#2:ΤΑΚΤΙΚΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ

#6:ΠΡΟΒΟΛΗ ( ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ MARKETING ) ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ

#5:ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΗΓΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ (ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΦΟΡΕΑ Π.Χ ΧΟΡΗΓΙΕΣ ).

#4:ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΧΡΗΣΤΩΝ

#5:ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΗΓΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ (ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΦΟΡΕΑ Π.Χ ΧΟΡΗΓΙΕΣ ).

#8:ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ - ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ-ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ( ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ

<b>ΕΜΠΟΔΙΟ #8</b> ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΠΑΡΚΟΥΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΜΕΝΟΥ / ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	#11: ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
<b>ΕΜΠΟΔΙΟ #9</b> ΘΕΣΜΙΚΗ ΕΞΑΡΤΙΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	#3: ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ
<b>ΕΜΠΟΔΙΟ #10</b> ΕΛΛΕΙΨΗ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	#4: ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΧΡΗΣΤΩΝ
<b>ΕΜΠΟΔΙΟ #11</b> ΑΝΗΣΥΧΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ	#7: ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ
<b>ΕΜΠΟΔΙΟ #112</b> ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΨΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ	

#### 4<sup>ο</sup> στάδιο: Εναλλακτικά Σενάρια Δράσης-Σύνθεση Εφαρμόσιμων Προτάσεων

Στο στάδιο αυτό η κοινότητα των εταίρων (stakeholders) μέσω διαλογικής συζήτησης επιλέγει το σενάριο δράσης που είναι το αποτέλεσμα συλλογικού διαλόγου.

Οι προτάσεις όπως είναι ομαδοποιημένες στον ΠΙΝΑΚΑ 8 επιλέγονται συζευκτικά από κάθε μία των τεσσάρων συστάδων και παράγονται τα εναλλακτικά σενάρια δράσης. Η επιλεγμένη προτάσεις συνδέονται σε ένα συνδετικό κρίκο-γραμμή (Tie Line) που κείται στο κάτω μέρος του ΠΙΝΑΚΑ 8. Οι προτάσεις αυτές συνιστούν τις δραστηριότητες του σεναρίου δράσης το οποίο πρέπει να υλοποιηθεί μέσω ενός χρονοδιαγράμματος με κύκλο ζωής που καθορίζεται από ένα διάγραμμα GANTT ή CPM.<sup>8</sup>

**Πίνακας 8**  
**Εναλλακτικά σενάρια δράσης-σύνθεση εφαρμόσιμων προτάσεων**

ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΥΠΟΔΟΜΗ- ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ (ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ)	ΣΧΕΛΕΧΩΣΗ- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ- ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ
(ΟΜΑΔΑ #1)	(ΟΜΑΔΑ #2)	(ΟΜΑΔΑ #3)	(ΟΜΑΔΑ #4)
<input type="checkbox"/> ΠΡΟΤΑΣΗ #3	<input type="checkbox"/> ΠΡΟΤΑΣΗ #8	<input type="checkbox"/> ΠΡΟΤΑΣΗ #1	<input type="checkbox"/> ΠΡΟΤΑΣΗ #5
<input type="checkbox"/> ΠΡΟΤΑΣΗ #9		<input type="checkbox"/> ΠΡΟΤΑΣΗ #4	
<input type="checkbox"/> ΠΡΟΤΑΣΗ #10		<input type="checkbox"/> ΠΡΟΤΑΣΗ #7	
<input type="checkbox"/> ΠΡΟΤΑΣΗ #2		<input type="checkbox"/> ΠΡΟΤΑΣΗ #11	
		<input type="checkbox"/> ΠΡΟΤΑΣΗ #12	

(σύνθεση προτάσεων):

ΣΕΝΑΡΙΟ #1: ΠΡΟΤΑΣΗ #3 συν ΠΡΟΤΑΣΗ #8 συν ΠΡΟΤΑΣΗ #1 συν ΠΡΟΤΑΣΗ #5

.....

ΣΕΝΑΡΙΟ #2: ΠΡΟΤΑΣΗ #2 συν ΠΡΟΤΑΣΗ #8 συν ΠΡΟΤΑΣΗ #11 συν ΠΡΟΤΑΣΗ #5

#### 4. Συμπεράσματα- Προτάσεις Εφαρμογής

Η εφαρμογή της συναινετικής μεθοδολογίας (consensus methodology) που περιγράψαμε επιτρέπει στους συμμετέχοντες να εκφράσουν τις απόψεις τους σε μια διαλογική συζήτηση, όπου διασφαλίζεται η ισότητα και το δικαίωμα ελεύθερης έκφρασης των ιδεών τους.

Στο πλαίσιο της δυναμικής των περιβαλλοντικών μεταβολών και των οργανωτικών αλλαγών, το συναινετικό πρότυπο λήψης αποφάσεων διαμορφώνει δεσμες πολιτικών, που αναπτύσσει, ελέγχει και ανασχεδιάζει τις δεσμες των δραστηριοτήτων που συνθέτουν "ανοικτά" κοινωνικά συστήματα.

Σε σχέση με τις άλλες μεθόδους αντιμετώπισης κοινωνικών θεμάτων η μεθοδολογία μπορεί να θεωρηθεί ότι έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

1) δεν απαιτείται η συλλογή πολλών δεδομένων όπως την κοινωνιολογική έρευνα που συνήθως είναι χρονοβόρα. Βέβαια πριν την εφαρμογή του είναι δυνατόν να συγκεντρωθούν πληροφορίες και να γίνει συζήτηση με τους συμμετέχοντες αλλά σε πλαίσιο τελείως γενικό και πληροφοριακό χωρίς να υπεισέλθουμε σε λεπτομέρειες.

2) η ανάλυση και η ερμηνεία που προκύπτει από την κοινωνιολογική έρευνα δεν αποτελεί και λύση για την οποία λύση απαιτείται στην συνέχεια σχεδιασμός ενώ η μεθοδολογία καταλήγει σε συναινετική λήψη απόφασης η οποία αποτελεί και την λύση του εξεταζόμενου πολύπλοκου θέματος.

3) ο χρόνος που απαιτείται για την επίλυση του πολύπλοκου θέματος είναι πολύ λιγότερος συγκριτικά με το χρόνο που απαιτεί μια κοινωνιολογική έρευνα αφού ασκεί πίεση πειθούς μέσω των διαδικασιών της για συναίνεση. Η συναίνεση προκύπτει από την "ισχύ της πειθούς" και όχι από την "πειθώ δια της ισχύος"

4) η συνεισφορά της προσέγγισης που χρησιμοποιεί η μεθοδολογία με το να συνδυάζει την ανάλυση και την σύνθεση των στοιχείων μέσω της ενεργής συμμετοχής αντιπροσώπων διαφόρων κοινοτήτων ενδιαφερομένων είναι η συλλογική νοημοσύνη που προκύπτει από την πρόοδο της μάθησης και της συναίνεσης καθ' όλη την εφαρμογή.

5) σε σχέση με τις συστημικές μεθόδους διοίκησης επιχειρήσεων η μεθοδολογία ταυτίζεται εν μέρει ως προς τον κυκλικό τρόπο σκέψης για την αιτιότητα των σχέσεων και την απεικόνιση της κατάστασης ως σύστημα και έτσι είναι σε θέση να αντιμετωπίσει την πολυπλοκότητα μιας κατάστασης και να εμπεριέχει την πολυπλοκότητα στον σχεδιασμό των ενεργειών για την επίλυσή της.

6) το πρόγραμμα ενεργειών για την επίλυση ενός πολύπλοκου θέματος μέσω των σχέσεων αλληλεπίδρασης που προσδιορίζονται και απεικονίζονται μπορεί να συμπυκνωθεί σε ελάχιστο αριθμό των πιο σημαντικών ενεργειών κάτι που δεν προβλέπεται με άλλες μεθόδους.

7) η παρούσα καινοτομική εφαρμογή έθιξε το θέμα της αποτελεσματικότητας της μεθοδολογίας στην αντιμετώπιση πολύπλοκων κοινωνικών θεμάτων. Παρ' όλες τις δυσκολίες έδειξε ότι είναι σε θέση να παίξει σημαντικό ρόλο όχι μόνον στην επίλυση κοινωνικών θεμάτων αλλά πιθανόν και σε άλλους χώρους ή τομείς γενικότερα.

Από την επισκόπηση των βιβλιογραφικών αναφορών, σαφώς προκύπτει ότι η αξία χρήσης ή χρησιμότητας του συναινετικού προτύπου λήψης αποφάσεων εξαρτάται από την ικανότητά του να ολοκληρώνει και να αφομοιώνει: α) τις περιβαλλοντικές μεταβολές β) τις οργανωτικές αλλαγές και γ) την αναπτυξιακή δυναμική των ατόμων που στελεχώνουν την εσωτερική αγορά του συστήματος.

Με το σκεπτικό αυτό το συναινετικό μας πρότυπο ουδέποτε δύναται να ενσωματώνει δεσμες αποφάσεων, πράξεων, ενεργειών, με ανελαστική έννοια και φορμαλιστική ή "ντετερμινιστική" αντίληψη.

Συνεπώς, η αξία χρήσης ή χρησιμότητας του προτύπου που περιγράψαμε ως τεχνική υποστήριξης αποφάσεων ή πράξεων της εταιρικής κοινωνικής διοίκησης, εξαρτάται τόσο από την νοοτροπία της διοίκησης να ασκεί “αυτοκριτική”, όσο και από τον βαθμό της “αυτογνωσίας” των ενδημικών της προβλημάτων.

Με το σκεπτικό αυτό το μεθοδολογικό μας πρότυπο αποτελεί υπόδειγμα “οιονεί αυτοκριτικής” της αποτελεσματικότητας και της ολοκλήρωσης του συστήματος.

Η ικανότητα του προτύπου αυτού να ανιχνεύει τις “παθογόνες” πλευρές του συστήματος έτσι ώστε να γίνονται οι “σωστές κινήσεις στο σωστό χρόνο” είναι τόσο υψηλή, όσο υψηλό θάπρεπε να είναι και το “γνώθι σαυτόν” της διοίκησης του κοινωνικού συστήματος απέναντι στα προβλήματά της.

### Σημειώσεις

- [1]: βλ. αναλυτικότερα για την συστημική προσέγγιση στο: Δεκλερής, Μ. (1986). *Συστημική Θεωρία* Αθήνα: Σάκκουλας καθώς επίσης και στο Christakis, A., (1993). «The Inevitability of Demosophia», in *A Challenge for Systems Thinking: The Aegean Seminar*, Ioanna Tsivakou (ed.), University of the Aegean Press, Athens, Greece, pp. 187-197.
- [2]: βλ. εκτενέστερα για τις αλληλεξαρτήσεις στο: Warfield, J.N., (1994). *A Science of Generic Design: Managing Complexity Through Systems Design*, Iowa State University Press, Ames, Iowa pp 50-92. Για μια πρόταση αναδιοργάνωσης του ελληνικού αρχαιακού συστήματος βλ. Γιαννακόπουλος Γ. Μπάγιας Α. (2004). «Όψεις και προοπτικές του ελληνικού αρχαιακού συστήματος. Προβληματισμοί και προτάσεις για τη διαμόρφωση εθνικής αρχαιακής πολιτικής», *Αρχαιακός Δεσμός* τ.1, σ. 11-65.
- [3]: βλ. αναλυτικότερα για την περιπλοκή (complexity) στο: Flood L. R., Jackson C.M. (1991). *Creative Problem Solving*, Wiley pp.32-60.
- [4]: βλ. αναλυτικότερα για το νόμο της "Τριαδικής (Νοητικής) Συμβασιμότητας" (triadic compatibility στο Miller, G.A. "The marginal Number Seven, plus or minus Two: Some Limits on our Capacity for processing Information" *Psychological Review*, 63(2) 1956.
- [5]: βλ. εκτενέστερα για τους νόμους σχεδίασης των γενικών συστημάτων στο: Warfield, J.N., (1994). [υποσημείωση 2] pp.178-187 και στο: Δεκλερής. [υποσημείωση 1] σ. 182-204.
- [6]: για την ανάλυση σε συστάδες βλ. ειδικότερα στο: Σκιάρδος Κ. Γ. *Μέθοδοι Πολυμεταβλητής Στατιστικής Ανάλυσης*, τ.1 Αθήνα: Ζήτη σελ.141- κ.εξ.
- [7]: για τις μεθόδους γένεσης και ιεράρχησης ιδεών βλ. ειδικότερα στο: Warfield, J.N., and Roxana Cardenas, (1994). *A Handbook of Interactive Management*, Iowa State University Press, Ames, Iowa. pp. 189-216
- [8]: για τις τεχνικές PERT, CPM, GANTT, και χρονοπρογραμματισμό βλ. ειδικότερα Alexander Hamilton Institute (1999) *Διοίκηση Έργου-Project Management* (ελληνική έκδοση) Αθήνα: Εκδ. Κριτήριο ΕΠΕ καθώς επίσης και στο: Εμπέογλου, Ν.Μ. (1999) *Προγραμματισμός Εργασιών* Αθήνα: Ε.Μ.Π. και ειδικότερα στο: Μπουρής, Ιω. (1989) «Η Τεχνική της Δικτυωτής Ανάλυσης»: στο: Δεκλερής Μ. (Επιμ.) *Διοίκηση Συστημάτων*, σ. 378-407 Αθήνα: Σάκκουλας.

### Βιβλιογραφία

1. Ackoff, R., (1994). *The Democratic Corporation*, Oxford University Press, New York, NY.
2. Agranoff, R., and Pattakos, A. (1979). *Dimensions of Services Integration: Services Delivery, Program Linkages, Policy Management, Organizational Structure*, Project SHARE Monograph Series, No. 12, U.S. Department of Health, Education, and Welfare, Rockville, MD.
3. Banathy, B., (1987). *Design Inquiry*, International Systems Institute, Carmel, CA.
4. Banathy, B., (1996). *Designing Social Systems in a Changing World*, Plenum N.Y.
5. Christakis, AN., Warfield, J.N., and Keever, D., (1989). «Systems Design: Generic Design Theory and Methodology», in *Systems Governance*, Michael Deqleris (ed.), Publisher Ant. N. Sakkoulas, Athens-Komotini, Greece, pp.143-210, (in Greek).
6. Christakis, AN., Krause, L., and Prabhu, Y., (1988). «Synthesis in a New Age», *Systems Research*, 5(2), pp. 107-114.

7. Tsivakou, I. (1997). «The Rationality of Distinctions and the Emergence of Power: A Critical System Perspective of Power in Organizations», *Systems Research and Behavioral Science*, 14, 21-34.
8. Ulrich, W. (1983), *Critical Heuristics of Social Planning: A New Approach to Practical Philosophy*, Paul Haupt, Berne, Switzerland.
9. Warfield, J.N., and Hill, J.D., (1972). *A Unified Systems Engineering Concept*, Columbus: OH, Battelle.
10. Warfield, J.N., and Christakis, A.N., (1987). «Dimensionality», *Systems Research* 4(2), pp. 127-137.
11. Warfield, J.N., «The Magical Number Three, Plus or Minus Zero», *Cybernetics and Systems*, 19, pp. 339-358.
12. Warfield, J.N., (1994). *A Science of Generic Design: Managing Complexity Through Systems Design*, Iowa State University Press, Ames, Iowa
13. Warfield, J.N., (1993). *Structural Thinking*, Institute for Advanced Study in the Integrative Sciences, George Mason University, Fairfax, Virginia.
14. Warfield, J.N., and Roxana Cardenas, (1994). *A Handbook of Interactive Management*, Iowa State University Press, Ames, Iowa.
15. Warfield, J.N., and Staley, S.M., (1996). «Structural Thinking: Organizing Complexity Through Disciplined Activity», *Systems Research* 13(1), pp. 47-68.
16. Winograd, T., and Flores, F., (1986). *Understanding Computers and Cognition: A new Foundation for Design*, Ablex Publishing Corporation, Norwood, NJ.